

**ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN  
TALENTADAN *GLOBAL MINDSET*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DAN *TURNOVER INTENTION* DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Pada Karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**AYU KUSUMOWARDANI**

**NIM. 12010112120028**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2016**

### PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Ayu Kusumowardani

Nomor Induk Mahasiswa : 12010112120028

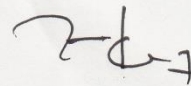
Fakultas/Jurusan : FEB/ Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN  
TALENTA DAN *GLOBAL MINDSET*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DAN *TURNOVER INTENTION*  
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada Karyawan PT. Cipta Busana  
Mandiri Demak)**

Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.

Semarang, 1 April 2016

Dosen Pembimbing,



(Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.)  
NIP . 197007221998021002

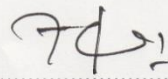
#### PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Ayu Kusumowardani  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010112120028  
Fakultas/Jurusan : FEB/ Manajemen  
Judul Skripsi : ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN  
TALENTA DAN *GLOBAL MINDSET*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DAN *TURNOVER INTENTION*  
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada Karyawan PT. Cipta Busana  
Mandiri Demak)

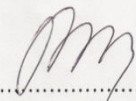
Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 2 Mei 2016

Tim Penguji

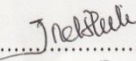
1. Dr. Suhamomo, S.E., M.Si.

(.....)

2. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU

(.....)

3. Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S

(.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Ayu Kusumowardani, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Analisis Pengaruh Manajemen Talentadan *Global Mindset* terhadap Kinerja Karyawan dan *Turnover Intention* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 24Maret 2016

Yang membuat pernyataan,

(Ayu Kusumowardani)

NIM: 12010112120028

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

*“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila kau telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain), dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap”. (QS. Al-Insyirah: 5-8)*

*Dan jika kamu menghitung-hitung nikmat Allah, niscaya kamu tidak dapat menghitung jumlahnya*

*(QS. An-Nahl: 18)*

*Salah satu pintu terkabulnya doa adalah Doa Orangtua.*

*Skripsi ini saya persembahkan kepada*

*Bapak dan ibuku yang paling aku sayangi dan cintai*

*Kakak dan adekku yang aku sayangi*

## **ABSTRACT**

*This study aimed to see the impact of talent management and global mindset to the performance of employee and turnover intention regarding commitment of organization as an intervening variable to the employee of PT. Cipta Busana Mandiri Demak.*

*This study used software smartPLS 2.0.m3 version (Partial Least Squares) as the methodology in data analysis. The sample of this study are employee of PT. Cipta Busana Mandiri Demak with 108 respondents. While data was collected through questionnaire, surveys, interview and literature review.*

*The result of this study indicates: 1) talent management has positive and significant impact to the commitment of organization 2) global mindset has negative and significant impact to the commitment of organization, 3) talent management has negative and significant impact to the turnover intention, 4) global mindset has no significant and negative impact to the performance of employee 5) commitment of organization has negative and significant impact to turnover intention, 6) commitment of organization has positive and significant impact to the performance of employee.*

**Keyword : Talent Management, Global Mindset, Commitment of organization, Performance of employee, Turnover Intention.**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta dan *global mindset* terhadap kinerja karyawan dan *turnover intention* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan *software smartPLS versi 2.0.m3(Partial Least Squer)*. Sampel yang digunakan dalam penelitian karyawan PT.Cipta Busana Mandiri Demak yang berjumlah 108 responden pengumpulan data menggunakan kuisisioner, survai, wawancara dan studi pustaka.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) manajemen talenta berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi, 2) *global mindset* berpengaruh berpengaruh signifikan dan negatif terhadap komitmen organisasi, 3)manajemen talenta berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*, 4) *global mindset* berpengaruh tidak signifikan dan negatif terhadap kinerja karayawan, 5) komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*, 6) komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi.

Kata Kunci :Manajemen talenta, *Global Mindset*, Komitmen Organisasi, Kinerja Karawan, *Turnover Intention*.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah robbil \_alamin, puji syukur kehadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ANALISIS PENGARUH MANAJEMEN TALENTADAN *GLOBAL MINDSET* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN *TURNOVER INTENTION* DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak)”. Skripsi ini disusun guna memenuhi syarat dalam menyelesaikan pendidikan program strata satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penulisan skripsi ditemui beberapa kesulitan, namun berkat bantuan, motivasi, bimbingan dan doa dari berbagai pihak maka skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, tidak berlebihan apabila dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT, yang banyak memberikan rahmad dan hidayahnya kepada penulis melaui kesehatan, kekuatan, semangat, kemampuan, kecerdasan , rizki serta inspirasi yang mampu mebuat saya terus berusaha bekerja keras untuk mencapai hasil yang terbaik dan mampu menyelesaikan skripsi ini
2. Kedua Orang tua penulis, bapakku tersayang Bambang Sutadi dan ibuku tersayang Suhartini, yang selalu memberikan kasih sayang dan cinta, dukungan moral dan finansial, motivasi, dan doa yang selalu mengalir yang tidak ternilai harganya bagi penulis. Terima kasih atas semua yang engkau berikan.
3. Bapak Dr. Suharnomo SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Serta selaku dosen pembimbing yang saya hormati dan telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran dan senantiasa sabar memberikan pengarahan, bimbingan, motivasi dalam pembuatan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.



4. Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
5. Ibu Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S. dan Bapak Dr. Sugiono selaku dosen wali yang selama ini telah meluangkan waktu untuk membimbing, mendidik dan memberikan saran pada penulis selama menempuh pendidikan di jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro Yang telah sabar mengajar, membimbing serta memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis selama menjadi mahasiswa. Serta seluruh staff dan karyawan baik perpustakaan, tata usaha, laboratorium yang telah membantu dalam kelancaran proses belajar mengajar di kampus selama ini.
7. Manajer HRD bapak Subari dan mbak Magfiroh yang telah mengizinkan penulis untuk dapat melakukan penelitian serta pengambilan data dari PT. Cipta Busana Mandiri Demak
8. Karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak yang telah memberikan bantuan sebagai responden berguna untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Kakak dan Adikku , Mas Adi, Mas Budi, Mbak Septi dan Dek Qobul serta keponakan-keponakanku Sekar dan Krisna. Terimakasih atas dukungan, inspirasi, arahan, motivasiserta semangat bagi penulis
10. Keluarga Besar H. Sukar (mbah Putri, Mbah Kakung, Pakdhe, Budhe, Om, Tante dan saudara lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu) yang telah memberikan dukungan serta doa kepada penulis.
11. Sahabat seperjuangan selama kuliah ( Hore Rame-Rame”HRR” Beb Dewi, Eka Pulsa, Niken, Kiki Amal, Kiki Cut, Bu Nina, Miss sella, Mamak Gitrys, Erna, Dian Ngapak, Om Bayu, Om Cony, Om Jupe, Titho, Aprian, Ma’ul). The best ngulang class Nora, Amal. semua yang telah membantu, memberikan dukungan , inspirasi dan semangat kuliah kepada penulis

12. Sahabatku Sekar Aditya, Naimatul Terimaksi kepada kalian semua yang telah membantu, memberikan dukungan , inspirasi dan semangat kuliah kepada penulis
13. Teman teman seperjuangan Manajemen 2012 yang sangat membantu dalam proses perkuliahan dari awal hingga akhir
14. Teman teman sedosbing Dian, Icha, Ulfa dengan sabar menunggu kedatangan Pak Nomo
15. Sahabat sepanjang masa: Dyah Nur Aini, Inyem (Hemas Luthfiani), Shepiia (Endang setyorini) terimakasih atas semangat dan dukungan kalian terhadap penulis
16. Sahabat kost unyu yang membuat nyaman tinggal disana. Untuk kharima manajemen 2014 yang baik hati.
17. Untuk DIA yang telah memberikan semangat, dukungan serta motivasi untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
18. Teman KKN desa Sukorejo. terimakasih telah memberikan banyak pengalaman baru dari mulai konsultasi kesehatan hingga kejiwaan serta memberikan kenangan yang tak terlupakan.Bapak Lurah dan bunda (Mustopa), Pak Thopa terimakasih bantuannya selama KKN Di Sukorejo, Mertoyudan Magelang, Jawa Tengah, Indonesia
19. Dan untuk semua pihak yang tak dapat disebutkan satu persatu, terimakasih untuk kalian semua.

Semarang, 24 Maret 2016

(Ayu Kusumowardani)

NIM: 12010112120028

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1.Latar Belakang Masalah.....	1
1.2.Rumusan Masalah .....	10
1.3.Tujuan Penelitian.....	11
1.4.Manfaat Penulisan .....	12
1.5.Sistematika Penulisan.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
2.1 Landasan Teori.....	15
2.1.1 DefinisiManajemen talenta .....	15
2.1.1.1 Konsep Manajemen talenta .....	16
2.1.1.2 Indikator Manajemen talenta.....	17
2.1.1.3 Proses Manajemen talenta .....	17
2.1.2 <i>Global Mindset</i> .....	18
2.1.2.1 Indikator <i>Global Mindset</i> .....	19
2.1.3 Komitmen Organisasi.....	20
2.1.3.1 Definisi Komitmen Organisasi .....	20
2.1.3.2 Dimensi Komitmen Organisasi.....	22

2.1.3.3 Faktor Pengaruh Komitmen Organisasi .....	23
2.1.4 Kinerja Karyawan .....	23
2.1.4.1 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	26
2.1.4.2 Indikator Kinerja Karyawan .....	26
2.1.5 <i>Turnover Intention</i> .....	27
2.1.5.1 Komponen <i>Turnover Intention</i> .....	28
2.1.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi <i>Turnover Intention</i> .....	28
2.2 Penelitian Terdahulu .....	31
2.3 Hubungan antar Variabel .....	35
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	41
2.5 Hipotesis .....	42
BAB III METODE PENELITIAN.....	43
3.1 Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	43
3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	43
3.2.1 Variabel Penelitian .....	43
3.2.2 Definisi Operasional.....	46
3.3 Populasi dan Sampel .....	47
3.3.1 Populasi .....	47
3.3.2 Sampel.....	47
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	48
3.4.1 Data Primer .....	48
3.4.2 Data Sekunder .....	49
3.5 Metode Pengumpulan Data .....	49
3.6 Metode Analisis Data .....	51
3.6.1 Analisis Kualitatif .....	51
3.6.2 Analisis Kuantitatif .....	53
3.7 Alat Analisis Data .....	53
3.7.1 Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	54
3.7.1.1 <i>Convergen Validity</i> .....	54
3.7.1.2 <i>Discriminant Validity</i> .....	55
3.7.1.3 Uji Reliabilitas.....	56

3.7.2 Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	56
3.7.2.1 R-Square .....	56
3.8 Uji Hipotesis Analisis Jalur .....	57
BAB IV HASIL DAN ANALISIS .....	58
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	58
4.1.1 Profil PT. Cipta Busana Mandiri .....	58
4.1.1.1 Sejarah Perusahaan .....	58
4.1.1.2 Visi dan Misi .....	60
4.1.1.3 Logo PT. Cipta Busana Mandiri .....	61
4.1.1.4 Struktur Organisasi .....	61
4.1.2 Identitas Responden .....	64
4.1.2.1 Klasifikasi Berdasarkan Umur .....	64
4.1.2.2 Klasifikasi Berdasarkan Jenis kelamin .....	65
4.1.2.3 Klasifikasi Berdasarkan Pendidikan .....	66
4.1.2.4 Klasifikasi Berdasarkan Masa Kerja .....	67
4.1.2.5 Klasifikasi Berdasarkan Status Perkawinan .....	67
4.1 Analisis Data .....	68
4.2.1 Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	69
4.2.1.1 <i>Convergent Validity</i> .....	71
4.2.1.2 <i>Discriminant Validity</i> .....	73
4.2.1.3 Uji Reliabilitas dan <i>Crobachs Alpha</i> .....	74
4.2.2 Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	75
4.2.2.1 R-Square .....	76
4.2.3 Uji Hipotesis .....	77
4.2 Pembahasan .....	79
4.3.1 Hubungan TM dengan KO .....	79
4.3.2 Hubungan GM dengan KO .....	80
4.3.3 Hubungan TM dengan TI .....	80
4.3.4 Hubungan GM dan KK .....	81
4.3.5 Hubungan KO dengan TI .....	82
4.3.6 Hubungan KO dengan KK .....	83

BAB V PENUTUP.....	84
5.1    Kesimpulan.....	84
5.2    Keterbatasan Penelitian .....	85
5.3    Saran.....	86
DAFTAR PUSTAKA .....	87
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	92

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Turnover Karyawan.....	6
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....	33
Tabel 3.1. Variabel penelitian dan Definisi Operasi .....	45
Tabel 4.1. Klasifikasi Responden Berdasarkan Umur .....	64
Tabel 4.2. Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	65
Tabel 4.3. Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	66
Tabel 4.4. Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	67
Tabel 4.5. Klasifikasi Responden Berdasarkan Status Perkawinan .....	68
Tabel 4.6. <i>Outer Loadings</i> .....	71
Tabel 4.7. <i>Cross Loadings</i> .....	73
Tabel 4.8. <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbachs Alpha</i> .....	74
Tabel 4.9. R-Square.....	76
Tabel 4.10. <i>Path Coefficients</i> .....	78

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	41
Gambar 3.1. Model Persamaan Strktural .....	54
Gambar 4.1 Logo PT. Cipta Busana Mandiri Demak.....	61
Gambar 4.2. Struktur Organisasi PT.Cipta Busana Mandiri Demak .....	63
Gambar 4.3. <i>Outer Model</i> (Model Pertama) .....	69
Gambar 4.4. <i>Outer Model</i> (Modifikasi Pertama) .....	70
Gambar 4.5. <i>Outer Model</i> (Modifikasi Kedua).....	70
Gambar 4.6. <i>Inner Model</i> .....	76



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran A Lembar Persetujuan Usulan Penelitian

Lampiran B Kuesioner

Lampiran C Hasil Kuesioner

Lampiran D Surat Pernyataan Sudah Melakukan Penelitian

Lampiran E Surat Izin Penelitian

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pengaruh era globalisasi saat ini telah meningkatkan persaingan antar perusahaan di berbagai industry. Kemudahan akses dalam memasuki pasar, kemudahan dalam mencari bahan baku industri, disertai dengan kemajuan teknologi yang pesat, telah meningkatkan persaingan antar perusahaan. dengan meningkatnya persaingan maka semakin meningkat pula tekanan organisasi untuk lebih berkembang, seperti untuk menurunkan biaya, membuat pekerja lebih produktif, dan dengan efisiensi biaya lebih baik untuk dilakukan (Dessler, 2013)

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan organisasi baik berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk dan jasa, peningkatan daya saing, dan peningkatan kinerja organisasi. pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan oleh organisasi (Wibowo, 2012). Salah satu aspek yang mampu menunjang keberhasilan karyawan dalam mencapai kesuksesan bekerja adalah kemampuan dalam bekerja. Dengan kemampuan kerja yang memadai karyawan diharapkan dapat mengatasi segala permasalahan pekerjaan sehingga tugas pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih baik.

Perilaku dari karyawan yang mampu mempengaruhi kinerja bagi perusahaan salah satunya adalah terjadinya *turnover intention* pada karyawan. *Turnover* pada karyawan merupakan aliran keluar masuknya karyawan pada suatu perusahaan atau organisasi. Dengan *turnover* yang tinggi pada karyawan maka akan menyebabkan kinerja pada suatu organisasi akan terganggu, kondisi tersebut dapat ditinjau dari tingkat pertumbuhan yang telah diukur. *Turnover intention* akan berdampak negatif bagi organisasi karena menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktifitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif dan juga berdampak pada meningkatnya biaya sumber daya manusia.

Penyebab terjadinya *turnover* yang tinggi karena keinginan berpindah secara konsisten terkait dengan sikap negatif dari karyawan, seperti kurangnya kepuasan serta komitmen pada organisasi, yang dianggap mampu mengurangi keberhasilan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang (Rana, 2013). Kemampuan baik pengetahuan atau keterampilan merupakan komponen penting dalam mencapai kinerja.

Menurut Moeheriono (2012) pada dasarnya kinerja menekankan pada apa yang dihasilkan (*output*) dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau manfaat yang keluar (*outcome*). Bila disimak lebih lanjut maka kinerja merupakan suatu proses yang mengelola *input* menjadi *output*. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Indikator menurut Robbins (2015) yang digunakan adalah Kuantitas kerja, Kualitas kerja, dan Ketepatan Waktu. Di antara beberapa

faktor yang mampu mempengaruhi kinerja pegawai adalah dengan menciptakan suatu lingkungan kerja yang baik. Lingkungan kerja yang dimaksud seperti tersedianya perlengkapan dan fasilitas yang memadai, suasana kerja yang menyenangkan akan dapat memberikan kinerja yang efektif dan efisien dalam penyelesaian pekerjaannya.

Menurut Uniarti (2014) mendefinisikan komitmen sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan relevan agar mencapai target tertentu. Sedangkan Komitmen pada organisasi adalah keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari suatu organisasi didasarkan pada 3 dimensi, yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*. Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuannya. Karyawan yang memiliki kepuasan akan pekerjaannya, gaji yang diberikan, rekan kerja, kesempatan promosi, dan supervisi yang diberikan oleh organisasi akan memiliki komitmen kepada organisasinya

Setiap karyawan memiliki keahlian khusus untuk menyelesaikan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Oleh sebab itu, perusahaan sebaiknya memulih karyawan yang berkompetensi untuk mengisi tanggung jawab pada posisi tertentu karena menyangkut tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Moeheriono, 2012)

Manajemen talenta pada suatu organisasi mampu memberikan pengarahan terhadap proses pengembangan dan pemanfaatan kemampuan, keahlian serta talenta yang dimiliki karyawan. Manajemen talenta merupakan pendekatan

korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi. Sistem manajemen talenta yang dilaksanakan ini bertujuan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang handal dalam jumlah yang memadai untuk menempati posisi-posisi kunci perusahaan sehingga keberlangsungan bisnis perusahaan dapat terjamin (Katili, 2015)

Dengan demikian manajemen talenta sangat berkaitan dengan proses seleksi hingga proses pengembangan yang dilakukan pada karyawan. Untuk mampu menghasilkan organisasi yang berkualitas yang tinggi harus melewati proses- proses yang sangat panjang yang berfokus pada karyawan yang berkinerja tinggi. Dalam proses mengembangkan serta meningkatkan kompetensi karyawan dibutuhkan proses yang mampu menciptakan perubahan dalam karyawan. Salah satu cara yang digunakan untuk mengembangkan karyawan dengan pola pikir dari manajemen dari manajemen perusahaan. Dalam menghadapi meningkatkannya persaingan dari berbagai perusahaan dalam negeri harus dipaksa untuk mampu memperluas jaringan bisnis mereka. Dengan demikian perusahaan mampu untuk beradaptasi dengan cara melatih dan mengembangkan manager dengan pola pikir global.

Anil Arora (2004) secara umum, pola pikir global (*global mindset*) adalah jenis atribut yang akan meningkatkan fungsi dan kinerja dalam lingkungan global. Hal ini dapat disamakan atribut seperti sudut pandang, perilaku dan filsafat. Pada umumnya dengan adanya *globalmindset* yang dimiliki oleh para manajer maka diharapkan mereka mampu meningkatkan semangat kerja bagi para

karyawan serta mampu membangun sebuah komitmen antar karyawan. Komitmen dari para karyawan terhadap organisasi saat ini telah banyak mendapat perhatian. Karena didukung dengan sikap oleh sikap keterikatan dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi karena hal itu dianggap sebagai hal yang seharusnya mereka lakukan sesuai dengan tanggung jawabnya sebagai karyawan.

Penelitian ini dilakukan di PT. Cipta Busana Mandiri Demak, perusahaan ini bergerak dibidang produksi pakaian yang di ekspor ke berbagai negara dengan mengedepankan kualitas pakaian yang telah dibuat. Dengan standar kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan maka karyawan juga dituntut untuk lebih berkompetensi dan mampu meningkatkan kualitas.

PT. Cipta Busana Mandiri Demak memiliki karyawan kurang lebih sekitar 724 karyawan yang menempati berbagai posisi antaranya adalah manajer, adm, sewing, *packing*, produksi, *cutting*, teknisi, dan berbagai bidang pekerjaan lainnya. Karyawan bekerja senin hingga jumat dengan jadwal masuk bagi para karyawan di bagian produksi pukul 07.00 hingga pukul 16.30 sedangkan untuk karyawan yang adm, manajer, spv masuk mulai pukul 08.00 hingga pukul 16.00. PT. Cipta Busana Mandiri Demak juga menerapkan sistem lembur bagi karyawan bagian produksi, hal tersebut biasanya terjadi karena banyaknya pesanan pakaian yang harus diselesaikan dalam waktu yang singkat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Subari selaku Manager SDM pada PT. Cipta Busana Mandiri Demak, menjelaskan bahwa seringkali karyawan keluar dari perusahaan dengan mencari pekerjaan baru tapi pada akhirnya tidak sedikit pula yang kembali pada perusahaan tersebut, dikarenakan setelah

membandingkan dengan perusahaan barunya dirasa mereka lebih nyaman berada pada perusahaan yang lama, kondisi tersebut akan sangat berpengaruh terhadap tingkat *turnover* pada karyawan, karena karyawan banyak yang ingin keluar dan mencari perusahaan lain dengan pengalaman baru yang mereka peroleh. Terdapat karyawan yang merasa tidak nyaman dengan atasan mereka, hal tersebut juga dapat mengindikasikan karyawan tidak nyaman bekerja di perusahaan tersebut. Dalam jangka waktu satu tahun terakhir banyak karyawan yang memutuskan untuk keluar dari perusahaan tersebut yang disebabkan oleh beberapa alasan yang dikemukakan. Akibat dari keinginan karyawan untuk keluar maka akan sangat mengganggu konsentrasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

**Tabel 1.1**  
**Data Turnover Karyawan**  
**PT Cipta Busana Mandiri Demak**  
**Bulan Januari-Desember 2015**

Bulan	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	Jml
Masuk	7	5	5	5	3	4	9	14	1	8	5	7	73
%	9,5	6,8	6,8	6,8	4,1	5,5	12,3	19,1	1,3	10,9	6,8	9,5	
Keluar	8	3	5	3	2	3	4	8	1	4	4	3	48
%	16,6	6,2	10,4	6,2	4,1	6,2	8,3	16,6	2,1	8,3	8,3	6,2	

Sumber : PT Cipta Busana Mandiri

Berdasarkan gambaran diatas mengindikasikan bahwa kurangnya komitmen dari karyawan untuk organisasinya yang bisa memicu timbulnya rendahnya kinerja dari para karyawan. Hal tersebut juga dapat disebabkan karena kurangnya kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan serta pola pikir yang diterapkan oleh para karyawan sehingga menimbulkan niat untuk keluar dar

perusahaan tersebut. Tidak sedikit pula karyawan yang keluar dikarenakan ingin mencari pekerjaan yang lebih menjanjikan masa depannya. Ada pula yang ingin membuka usaha sendiri dengan kemampuan yang sudah didapatkan dari pengalaman kerja dari perusahaan tersebut.

Perusahaan yang baik mengerti bahwa pengelolaan SDM yang efektif bukan sekedar berfokus pada pegawai yang ada saat ini, tapi membutuhkan sudut pandang jangka panjang yang peka terhadap permintaan pegawai saat ini, pegawai di masa mendatang, dan pegawai di masa lalu yang tidak lagi bekerja untuk perusahaan.

Tingkat *turnover* pada PT Cipta Busana Mandiri Demak termasuk tinggi selama kurang dari setahun belakang ini. Melihat karyawan yang keluar cukup banyak banyak indikasi yang mempengaruhi tingkat turnover pada karyawan PT Cipta Busana Mandiri Demak. Penelitian ini memperoleh hasil laporan mengenai alasan karyawan yang sudah keluar dari perusahaan mengenai penyebab karyawan tersebut melakukan *resign*, diantaranya dikarenakan karena kondisi pekerjaan yang tidak mendukung, tidak adanya komitmen yang kuat dari karyawan, pemimpin yang di anggap terlalu keras terhadap para karyawan dan adanya alasan pribadi seperti bekerja dirumah, dukungan keluarga dan alasan sebagainya.

Berdasarkan ulasan diatas, penelitian ini dilakukan untuk mengembangkan penelitian mengenai pengaruh manajemen talenta dan *global mindset* terhadap kinerja karyawan dan *turnover intention* dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Disamping itu hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi dalam pengambilan keputusan yang digunakan dalam rangka



meningkatkan kinerja karyawan serta mengurangi tingkat turnover terhadap karyawan agar lebih efektif terhadap perubahan yang terus terjadi dan diharapkan mampu bertahan dalam persaingan industri global yang semakin kompetitif.

Penelitian ini juga dilatar belakangi oleh adanya *research gap* dari beberapa penelitian terdahulu. Terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah menunjukkan korelasi antara komitmen karyawan dengan kinerja karyawan. Hasan Nongkeng (2012) yang meneliti pengaruh variabel komponen komitmen organisasi terhadap kinerja Dosen yang menyatakan bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila dosen berkomitmen dengan baik maka kinerja dosen tidak akan meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Fatchur, Armanu, Novita (2011) menyatakan bahwa dari hasil pengujian hipotesis keempat terbukti bahwa variabel komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini di buktikan dengan pegawai yang memiliki komitmen afektif yang tinggi pada organisasinya maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Revti Raman, Doren Chadee, Banjo Roxas dan Snejina Michailova (2013) yang menguji pengaruh antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan pengaruh yang positif antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan jika karyawan mempunyai kemampuan yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Penelitian lainnya yaitu dilakukan oleh Srikant dan Puranam (2011) hasil penelitian ini menunjukkan

bahwa manajemen talenta berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Karena jika karyawan memiliki kemampuan yang tinggi tetapi tidak ada keinginan maka kinerja karyawan tidak akan meningkat.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anastasios Zopiatis, Panayiotis Cosnstanti, Antonis L. Theocharous (2014) yang meneliti tentang komponen komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *turnover* hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingginya *turnover* karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Joo B.K dan Park (2009) menyatakan hasil dari pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*.

Penelitian terdahulu yang menunjukkan korelasi antara kinerja karyawan dengan *turnover intention*. Michal Biron dan Boon Corine (2012) yang meneliti pengaruh variabel kinerja karyawan terhadap *turnover intentions*, yang menyatakan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Koster, F., Stokman, F., Hodson, R. and Sanders, K. (2007) hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingginya kinerja karyawan akan berdampak secara negatif terhadap tingkat keluar masuknya karyawan pada suatu perusahaan.

Berdasarkan latar belakang dan ulasan diatas maka penelitian ini dilakukan dengan mengangkat judul “Analisis Pengaruh Manajemen Talentadan *Global*

*Mindset* terhadap Kinerja Karyawan dan *Turnover Intention* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak)''

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas dan memperhatikan data *turnover* karyawan yang cukup tinggi pada tahun 2015 serta beban kerja yang cukup padat menuntut para karyawan untuk memiliki kemampuan serta bakat-bakat penunjang bagi karyawan untuk mampu menyelesaikan tugas yang di bebaskan. Kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan yang menuntut para karyawan untuk lebih profesional dalam bekerja dengan kemampuan kemampuan yang dimiliki serta mampu meningkatkan *global mindset* para pemimpin untuk menghadapi globalisasi yang terjadi saat ini, agar menurunkan tingkat *turnover* yang terjadi pada karyawan. Komitmen yang rendah terhadap organisasi juga mampu meningkatkan keinginan karyawan untuk segera keluar dari organisasi tersebut, sehingga mereka mampu mencari pekerjaan yang lebih baik dari yang sebelumnya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Aiza H. Rana (2013) manajemen talenta mempunyai pengaruh yang negatif dan mampu meningkatkan *turnover intention* terhadap karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa perusahaan menuntut karyawan untuk mempunyai keahlian dan talenta akan membuat karyawan semakin tertekan dan meningkatkan keinginan karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Fenomena yang sering terjadi adalah mana kala kinerja perusahaan sudah baik dapat dirusak secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut tingkat intensitas keluar (*turnover intention*) yang dapat berujung pada keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya. agar menurunkan tingkat *turnover* yang terjadi pada karyawan PT Cipta Busana Mandiri terkait dengan judul “Analisis Pengaruh Manajemen talenta, *Global Mindset*, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dan *Turnover Intention* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak)”.

Berdasarkan uraian rumusan masalah diatas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap komitmen organisasi ?
2. Bagaimana pengaruh *global mindset* terhadap komitmen organisasi ?
3. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan ?
4. Bagaimana pengaruh *global mindset* terhadap *turnover intention* ?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan ?
6. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menemukan bukti-bukti empiris mengenai manajemen talenta, *global mindset*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan *turnover intention*, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis manajemen talenta terhadap komitmen organisasi
2. Untuk mengetahui dan menganalisis *global mindset* terhadap komitmen organisasi
3. Untuk mengetahui dan menganalisis manajemen talenta terhadap kinerja karyawan
4. Untuk mengetahui dan menganalisis *global mindset* terhadap *turnover intention*
5. Untuk mengetahui dan menganalisis komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
6. Untuk mengetahui dan menganalisis komitmen organisasi terhadap *turnover intention*

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Merujuk pada tujuann penelitian diatas maka penelitian ini sekurang-kurangnya diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut :

##### **1. Secara Teoritis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan, khususnya bidang Sumber Daya Manusia dalam kaitannya dengan pengaruh manajemen talenta,*global mindset* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan *turnover intention*

##### **2. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi PT Cipta Busana Mandiri Demak dalam menentukan langkah yang diambil terutama dalam bidang personalia yang berkaitan dengan pengaruh manajemen talenta, *global mindset* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan *turnover intention*

### 3. Bagi Akademik

Memberikan kontribusi terhadap pengembangan khasanah ilmu pengetahuan, artinya dapat memperkuat teori-teori tentang telaah pengaruh pengaruh manajemen talenta, *global mindset* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan *turnover intention* maupun untuk merespon penelitian terdahulu.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi ini dibutuhkan sistematika penulisan yang terbagi kedalam 5 bagian sebagai berikut:

### BAB I : PENDAHULUAN

Pendahuluan, dalam bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

### BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan mengenai landasan teori, konsep, dan penelitian sebelumnya yang relevan sampai dengan konsep hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini, kerangka pikir, serta definisi dan pengukuran variabel yang diperlukan dalam penelitian ini

### BAB III : METODE PENELITIAN

Metode penelitian, dimana menjelaskan bagaimana metode yang digunakan, jenis penelitian, subjek dan objek penelitian, tempat dan waktu penelitian serta analisis dari penelitian tersebut.

### BAB IV : PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan penelitian, hal ini merupakan bagian yang menguraikan deskripsi objek penelitian, analisis data, dan pembahasan.

### BAB V : KESIMPULAN

Penutup, merupakan bagian akhir dari penulisan skripsi ini, yang terdiri dari kesimpulan dan saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi PT Cipta Busana Mandiri.